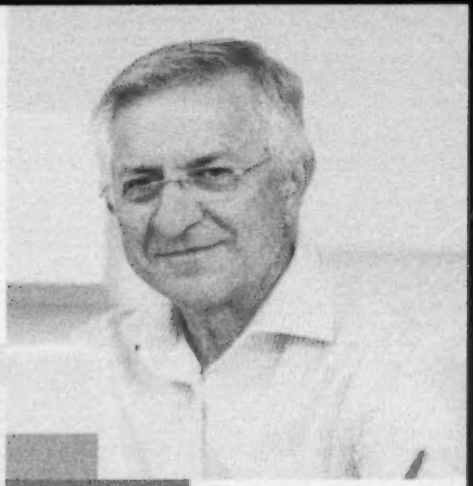
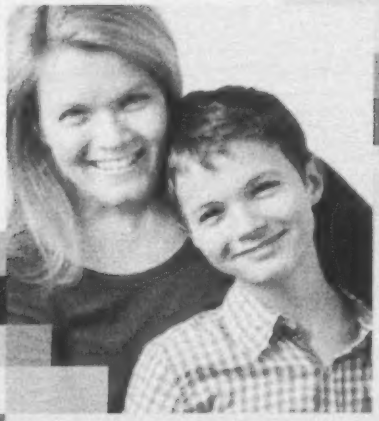
INSPQ INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC





Plan stratégique 2014-2019

Pour une prise de décision éclairée en faveur de la prévention

Québec

Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur le site Web de l'Institut national de santé publique du Québec au : http://www.inspq.qc.ca.

Les reproductions à des fins d'étude privée ou de recherche sont autorisées en vertu de l'article 29 de la Loi sur le droit d'auteur. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation du gouvernement du Québec qui détient les droits exclusifs de propriété intellectuelle sur ce document. Cette autorisation peut être obtenue en formulant une demande au guichet central du Service de la gestion des droits d'auteur des Publications du Québec à l'aide d'un formulaire en ligne accessible à l'adresse suivante : http://www.droitauteur.gouv.qc.ca/autorisation.php, ou en écrivant un courriel à : droit.auteur@cspq.gouv.qc.ca.

Les données contenues dans le document peuvent être citées, à condition d'en mentionner la source.

Dépôt légal – 2e trimestre 2015
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN : 978-2-550-72271-7 (version imprimée)
ISBN : 978-2-550-72272-4 (PDF)

© Gouvernement du Québec (2015)

Plan stratégique 2014-2019

Table des matières

Message du président-directeur général 2

Présentation de l'Institut 3

- Mission 3
- Vision 3
- Clientèles 4
- Champs d'activité 4

Contexte 5

- Contexte global 5
- Contexte gouvernemental 6

Choix stratégiques 8

- ENJEU 1 : Une prise en charge optimale des enjeux prioritaires de santé publique au sein de la société québécoise 8
- ORIENTATION 1 : Exercer un leadership d'influence en appui à une prise de décision éclairée par les connaissances 8
- ENJEU 2 : Une expertise pleinement exploitée 10
- ORIENTATION 2 : Déployer une offre de produits et de services à valeur ajoutée 10
- ENJEU 3 : Une gestion optimale des choix, des risques et des ressources 12
- ORIENTATION 3 : Assurer l'amélioration continue de notre performance organisationnelle 12

Tableau synoptique 14

Institut national de santé publique Québec

Message du président-directeur général

Après quinze années d'existence, l'Institut national de santé publique du Québec entre dans une nouvelle phase de son évolution. Au terme d'une période de croissance soutenue et d'expansion de sa gamme d'activités dans les différents champs de la santé publique, l'Institut doit, comme tout organisme gouvernemental responsable, s'adapter à un environnement exigeant, tout en maintenant son positionnement de chef de file international dans son créneau d'expertise.

Fondé sur le bilan critique des réalisations de l'Institut, sur la prise en compte des besoins de la population, sur l'appréciation des meilleures pratiques et sur les attentes de nos clients et partenaires, ce plan stratégique résume l'engagement collectif de l'équipe de l'Institut par rapport aux défis que pose, pour les décideurs, la prévention des enjeux de santé publique auxquels la société québécoise doit faire face.

Par sa gestion efficace des savoirs et leur mise à profit dans les processus décisionnels de l'État et des organismes publics, l'Institut soutient les efforts visant l'amélioration de la santé de la population, un capital essentiel au développement durable du Québec. Il offre une expertise de pointe en appui aux décisions relatives aux politiques, aux programmes et aux services offerts aux citoyens du Québec. Il porte une attention particulière aux déterminants et à la réduction des inégalités sociales en matière de santé. Par la portée de son action, ses collaborations fructueuses avec les communautés autochtones et son rayonnement dans la francophonie et à l'international, l'Institut concourt à l'affirmation des valeurs et des pratiques d'avant-garde de la société québécoise en matière de politiques et de pratiques favorables à la santé de la population.

Ce plan est l'aboutissement d'une réflexion interne rigoureuse. Celle-ci ne s'est pas limitée aux seuls échanges survenus au sein du conseil d'administration, bien que ces derniers aient été déterminants. La réflexion stratégique s'est étendue à tous les dirigeants et gestionnaires, de manière à ce que l'on convienne des choix à faire, que l'on définisse ensemble les orientations et objectifs à privilégier et que l'on se mobilise collectivement autour de résultats prioritaires pour l'organisation.

Ce faisant, nous nous sommes déjà mis en mouvement en vue de la réalisation du plan. Des ajustements structurels sont amorcés, les efforts de modernisation de nos processus de gestion vont bon train et un plan d'action est en élaboration. Nous serons ainsi prêts à assurer les suivis appropriés, à interpréter les résultats, à en rendre compte et à apporter les correctifs nécessaires en temps opportun.

À titre de premier dirigeant de cette grande organisation d'aide à la décision publique qu'est l'Institut, c'est avec fierté que je présente notre plan stratégique 2014-2019. C'est sur cette base que nous entendons exercer le leadership attendu d'un centre d'expertise et de référence, en appui au développement du plein potentiel de la collectivité québécoise. Bonne lecture.

Luc Boileau

Présentation de l'Institut

En 1998, l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) a été créé suivant l'adoption de sa loi constitutive (L.R.Q., chapitre I-13.1.1). Ses experts, qui viennent de domaines aussi diversifiés que les sciences de la santé, les sciences humaines, les sciences sociales et les sciences appliquées, travaillent de concert avec le réseau de la santé et des services sociaux et leurs partenaires multisectoriels afin de développer et de mettre en commun les connaissances et les compétences en santé publique.

Mission

L'Institut soutient le ministre de la Santé et des Services sociaux du Québec, les autorités régionales de santé publique ainsi que les établissements du réseau de la santé et des services sociaux dans l'exercice de leurs responsabilités, en rendant disponibles son expertise et ses services spécialisés de laboratoire et de dépistage.

Plus explicitement, cette mission consiste :

- à développer la connaissance et à contribuer à la surveillance de l'état de santé et de bien-être de la population et de ses déterminants ;
- à développer de nouvelles connaissances et approches en promotion, en prévention et en protection de la santé ;
- à évaluer l'impact des politiques publiques et des systèmes de soins sur la santé de la population ;
- à favoriser le développement de la recherche et l'innovation en santé publique ;
- à fournir des avis et des services-conseils ;
- à assurer des services de dépistage, de laboratoire, notamment en microbiologie et en toxicologie, et de soutien au maintien de la qualité ;
- à rendre accessible l'expertise en santé publique par des activités de formation continue ;
- à favoriser l'échange et le transfert des connaissances ainsi que la collaboration internationale ;
- à contribuer au développement et à la mise en œuvre des orientations ministérielles en santé et en services sociaux, dont, au premier chef, le Programme national de santé publique.

L'Institut a aussi la responsabilité de former un comité d'éthique de santé publique, qui a pour mandat d'examiner les enquêtes et les plans sociosanitaires relatifs à la surveillance de l'état de santé de la population et de ses déterminants et de conseiller les instances de santé publique quant aux questions pouvant être soulevées dans l'application de la loi.

Vision

L'Institut vise à être le centre d'expertise et de référence en matière de santé publique au Québec. Son objectif est de faire progresser les connaissances et de proposer des stratégies et des actions intersectorielles susceptibles d'améliorer l'état de santé et de bien-être de la population.

Cette vision est celle d'une organisation de haut savoir qui se distingue par des produits d'information et de connaissance à valeur ajoutée pour les acteurs de la prévention, c'est-à-dire tous ceux et celles dont les décisions influencent les déterminants de la santé et du bien-être de la population. C'est également sur la base de cette vision que l'Institut consolide son positionnement de chef de file au cœur du réseau francophone d'expertise en santé publique.

Clientèles

De par sa loi constitutive, les clients prioritaires de l'Institut sont le ministre et le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), les autorités régionales de santé publique ainsi que les établissements du réseau de la santé et des services sociaux.

À ceux-ci s'ajoutent d'autres clientèles importantes: les autres ministères, les organismes gouvernementaux et les municipalités, les milieux d'enseignement et de recherche, les prestataires de soins et de services, les organismes communautaires, les communautés autochtones, les milieux de travail, les organismes canadiens et internationaux de santé publique et le grand public.

Champs d'activité

Pour jouer efficacement son rôle en matière d'aide à la prise de décision en santé publique, l'Institut compte sur le maillage efficace de trois pôles d'expertise, qui se déclinent à leur tour en plusieurs champs d'activité:

1 Des expertises thématiques adaptées à l'évolution des besoins de la population, qui couvrent les problématiques actuelles en santé publique:

- Maladies infectieuses;
- Santé environnementale et toxicologie;
- Santé au travail;
- Sécurité et prévention des traumatismes;
- Développement des personnes et des communautés;
- Habitudes de vie et prévention des maladies chroniques;
- Analyse et évaluation des systèmes de soins et de services.

2 Des expertises analytiques établies par l'entremise de deux laboratoires de référence (le Laboratoire de santé publique du Québec et le Centre de toxicologie du Québec) et par l'intermédiaire de services cliniques spécialisés en matière de dépistage:

- Services de laboratoire en microbiologie et en biologie médicale;
- Services de laboratoire en toxicologie;
- Services cliniques de dépistage.

3 Des expertises méthodologiques transversales qui soutiennent les équipes des différents secteurs d'activité de l'Institut et concourent à l'optimisation des processus de production scientifique de l'organisation:

- Gestion et analyse de l'information;
- Valorisation des connaissances;
- Planification, recherche et évaluation.

Contexte

La présentation du contexte s'appuie sur une analyse stratégique de l'environnement interne et externe au sein duquel évolue l'organisation. Cette lecture de l'environnement vise à préciser ses forces et ses faiblesses considérant les opportunités et les défis avec lesquels elle devra composer au cours des prochaines années.

Contexte global

La santé de la population québécoise s'est améliorée au cours des dernières décennies. Plusieurs données le confirment, telle l'espérance de vie, qui a atteint des sommets inégalés et qui continue de progresser. Si ces succès sont en partie attribuables aux développements survenus sur le plan des soins et des services, on les doit encore davantage à des progrès dans les conditions, milieux et habitudes de vie. Impossible toutefois de présumer que cette tendance favorable se poursuivra inexorablement à l'avenir. Des reculs sont même possibles si nous ne demeurons pas vigilants.

En effet, les menaces toujours présentes que posent les maladies transmissibles et les risques toxicologiques et environnementaux, les problèmes de développement chez les enfants, la détresse psychologique, la prévalence croissante de l'obésité, en particulier chez les jeunes, ainsi que le fardeau élevé des maladies chroniques sont des sources importantes de préoccupations, notamment dans un contexte de vieillissement accéléré de la population et d'inégalités sociales en matière de santé. Les hommes et les femmes de milieux défavorisés, rappelons-le, entre autres dans les communautés autochtones, vivent moins longtemps et en moins bonne santé.

La résistance aux antibiotiques, la légionellose, les risques sanitaires associés aux changements climatiques ou encore les incertitudes quant aux effets sur la santé de quelques grands projets industriels et énergétiques sont autant de phénomènes à l'égard desquels la santé publique se doit de rester vigilante. Les besoins de soins d'une société vieillissante occasionneront vraisemblablement une demande accrue de services de santé et de services sociaux et de soutien à domicile ainsi qu'une nécessaire adaptation des modes d'organisation des services, ce qui constituera un défi pour le système de santé et de services sociaux et son financement. Pour la santé publique, l'impératif demeure de « vieillir en santé », et ainsi de retarder, voire de prévenir, l'apparition de problèmes de santé.

La prévention à l'égard de multiples déterminants affectant la santé et la qualité de vie des Québécois et Québécoises est plus que jamais à l'ordre du jour de nos politiques gouvernementales. Pour la santé publique, il s'agit d'une occasion à saisir afin d'accentuer, grâce à l'engagement et à la collaboration des partenaires intersectoriels, les efforts de prévention au sein de la société québécoise.

La responsabilité populationnelle s'affirme de plus en plus comme le principe moteur de l'évolution du système de santé et de services sociaux. Cela implique d'agir sur les déterminants de la santé et d'assurer, de façon continue, l'accès à une large gamme de services de santé et de services sociaux et la prise en charge des besoins de la population des territoires des centres de santé et de services sociaux (CSSS) du Québec. Pour la santé publique, cette responsabilité représente un autre levier majeur appelant à travailler à la promotion et à la prévention en vue de l'amélioration de la santé de la population. Un réseau national de soutien à l'exercice de la responsabilité populationnelle vient d'être créé. Dans cette foulée, à titre de fiduciaire de l'Initiative sur le partage des connaissances

et le développement des compétences (IPCDC) et de partenaire clé de cette stratégie, l'Institut entend poursuivre sa collaboration à l'actualisation de la responsabilité populationnelle.

Le renouvellement du Programme national de santé publique, dispositif qui définit l'offre de service de la santé publique, est prévu en 2015. On y précisera l'action attendue des organisations et intervenants de santé publique suivant la perspective de prévention qui anime la gouvernance de ce programme. Comme centre de référence et d'expertise en santé publique, l'Institut aura à contribuer étroitement à l'élaboration et à la mise en œuvre du nouveau programme.

Étant donné la complexité et la diversité des enjeux de santé publique auxquels la société québécoise doit faire face, d'une part, et compte tenu du volume imposant de données, d'informations et de connaissances disponibles pour orienter l'action par rapport à ces enjeux, d'autre part, une organisation du savoir comme l'Institut se doit de rassembler les expertises requises afin d'éclairer la prise de décision à tous les niveaux pertinents. L'Institut dispose d'actifs importants, utiles et crédibles, pour venir appuyer les efforts gouvernementaux et ceux de la société civile à l'endroit des enjeux prioritaires. Le présent plan stratégique confirme l'engagement de l'organisation à faire preuve d'un leadership en ce sens.

Contexte gouvernemental

L'Institut adhère à la définition large de la santé, telle qu'énoncée lors du discours d'ouverture de la 41e législature de l'Assemblée nationale, reconnaissant que plusieurs déterminants affectent l'état de santé d'une population :

- L'âge, le sexe, le patrimoine biologique des individus ;
- Le niveau socioéconomique ;
- L'emploi et les conditions de travail ;
- L'éducation ;
- Les habitudes de vie ;
- L'environnement physique ;
- La petite enfance ;
- Le tissu et le soutien social, incluant l'expression culturelle ;
- Le système de soins.

Fort de la diversité des expertises thématiques, analytiques et méthodologiques disponibles à l'Institut, la planification stratégique donne l'élan pour une contribution significative à cette vision élargie de la santé. Ainsi, la promotion de la santé vient appuyer les meilleures pratiques à l'égard des habitudes de vie (tabagisme, activité physique, nutrition, drogues et alcool, etc.), de la petite enfance, du développement des communautés, du vieillissement en santé. Le lien entre la santé et les environnements physiques est abordé sous divers angles : santé environnementale et toxicologie, traumatisme et sécurité dans les milieux de vie, habitudes de vie et développement des communautés. L'Institut est également actif dans le domaine de la lutte aux changements climatiques, une autre priorité énoncée par le gouvernement. Il dispose d'expertises en santé au travail qui intègrent, à l'emploi et aux conditions de travail, une perspective élargie de promotion de la santé visant l'ensemble des travailleurs québécois.

Il contribue de façon significative à la protection de la santé, notamment en milieux de soins et dans la communauté, à laquelle est associé le Laboratoire de santé publique du Québec. Des expertises s'ajoutent en analyse et en évaluation des systèmes de soins et de services, particulièrement sur l'organisation des services pour le maintien des personnes âgées dans leur milieu de vie.

Dans le contexte de la relance du Plan Nord, l'Institut possède des expertises méthodologiques pour éclairer les choix sous l'angle de la recherche, de l'évaluation d'impact sur la santé, de la santé des Autochtones et de la gestion et de l'analyse de l'information.

La situation des finances publiques représente une importante préoccupation. L'Institut veillera au respect des attentes du gouvernement, notamment en se conformant aux exigences découlant de la révision et de l'évaluation permanente des programmes et en y apportant toute sa collaboration. De plus, l'Institut administrera avec rigueur et de façon responsable ses ressources. C'est en ayant recours aux meilleures pratiques scientifiques et de gestion qu'il entend relever ce défi.

Le développement durable est réaffirmé comme priorité du gouvernement. L'Institut y contribue, en prenant en compte les principes énoncés dans la Loi sur le développement durable. Outre son plan d'action de développement durable, le plan stratégique constitue pour l'Institut le moyen privilégié d'affirmer ses priorités d'action en conformité avec ses principes. Ainsi, à titre de centre d'expertise et de référence en santé publique au Québec, il voit sa mission et sa vision s'inscrire directement dans une perspective de santé et de qualité de vie des citoyens, d'accès au savoir, de prévention, de partenariat et de solidarité sociale. D'autres principes, tels que la participation et l'engagement, la précaution ou l'efficacité économique, sous-tendent également certains choix stratégiques liés à la prise de décision ou à la performance organisationnelle.

À partir de cette lecture du contexte dans lequel évolue l'Institut, plusieurs enjeux ont été relevés et débattus pour en dégager une lecture intégrée et partagée. Au final, trois enjeux semblent représenter ce que l'Institut, ses clients ou principaux partenaires peuvent gagner ou perdre en conséquence des choix stratégiques établis :

- Une prise en charge optimale des enjeux prioritaires de santé publique au sein de la société québécoise ;
- Une expertise pleinement exploitée ;
- Une gestion optimale des choix, des risques et des ressources.

Choix stratégiques

Au terme de la réflexion stratégique, trois grandes orientations, découlant d'autant d'enjeux apparus primordiaux, ont été retenues.

Ces choix stratégiques ne doivent pas être considérés comme mutuellement exclusifs, mais plutôt comme des aspects complémentaires et interdépendants, chacun étant essentiel pour faire face efficacement aux enjeux relevés. Il convient donc de les considérer comme un tout cohérent.

ENJEU 1

Une prise en charge optimale des enjeux prioritaires de santé publique au sein de la société québécoise

Même s'il faut se réjouir de l'amélioration de l'espérance de vie de la population au cours des dernières décennies, des gains de santé supplémentaires sont souhaitables et tout à fait possibles. Ces gains requièrent toutefois l'apport d'une grande diversité d'acteurs multisectoriels dont les décisions ont un effet sur les déterminants de la santé de la population. Ces décisions peuvent toucher, par exemple, les champs de l'éducation, de la famille, de la solidarité sociale, du travail, de l'aménagement du territoire, du transport, de l'environnement, du secteur bioalimentaire et, bien sûr, de la santé et des services sociaux. Ce qui importe au premier chef, c'est de susciter une plus grande cohérence entre tous les champs d'intervention publique afin que globalement, ils génèrent une influence favorable à la santé et au bien-être des collectivités.

En mettant à profit les informations, les connaissances et les expertises qu'elles gèrent, les équipes de l'Institut ont la volonté et la capacité d'apporter les éclairages nécessaires aux décisions à prendre afin de favoriser la prise en charge optimale d'enjeux de santé publique prioritaires pour la population du Québec. Ce faisant, elles participeront au développement du capital de santé et de bien-être de la collectivité québécoise et à l'actualisation de son plein potentiel.

Notre engagement stratégique sera canalisé autour d'un nombre limité d'enjeux prioritaires. Ces priorités seront établies et mises à jour au début de chaque semestre, de manière à assurer la pertinence des choix dans un contexte d'évolution constante des besoins.

ORIENTATION 1

Exercer un leadership d'influence en appui à une prise de décision éclairée par les connaissances

Comme l'évoque notre mission, la responsabilité première de l'Institut est de soutenir les décideurs en répondant efficacement aux priorités ainsi qu'aux demandes qu'ils formulent à notre attention. Mais au-delà de cette obligation, la prise en charge optimale des enjeux prioritaires de santé publique exige une action d'initiative de notre part lorsque les décideurs ne sont pas au fait d'un problème ou lorsque, en raison de nouvelles connaissances, il est nécessaire de les accompagner dans leurs choix et dans l'implantation des actions qui en découlent. Une telle situation n'est pas exceptionnelle, étant donné la gamme étendue d'acteurs multisectoriels interpellés par les enjeux de plus en plus complexes qui affectent la santé publique.

C'est cet impératif stratégique d'exercer un leadership d'influence relativement à des options méritant d'être considérées, compte tenu des faits probants dont nous disposons, qui anime cette première orientation. Il peut s'agir de décisions liées à des politiques, à des programmes ou à des services à envisager selon les enjeux.

Pour ce faire, on privilégie dans l'axe d'intervention une action proactive en faveur de la prévention. Concrètement, la démarche suivante sera adoptée :

1 Exercer une veille au regard des enjeux relevés et en diffuser les constats auprès des acteurs intéressés. Cette veille portera sur les développements scientifiques pertinents de même que sur les travaux en cours dans les systèmes d'action concernés (projets d'envergure, innovations, chantiers de réflexion, politiques, plans ou programmes en élaboration, etc.);

2 Mobiliser les informations et les connaissances disponibles au regard des enjeux prioritaires, les compléter au besoin et en dégager des implications pour l'action. Différentes sources complémentaires alimenteront les travaux de l'Institut, soit les connaissances tirées de la recherche scientifique, les données analysées et les connaissances issues de l'expérience et des contextes;

3 Assurer des liens avec les acteurs du réseau de la santé et des services sociaux de même que les partenaires intersectoriels afin de construire des rapports de confiance et de collaboration en tenant compte de leurs objectifs, de leurs contraintes et du contexte de leur action.

AXE 1.1

Une action stratégique proactive en faveur de la prévention

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
1.1.1 Partager une veille stratégique des enjeux de santé publique	Bulletin de veille stratégique sur les enjeux prioritaires	Diffusion trimestrielle à compter de 2015
	Taux de pénétration du bulletin de veille stratégique	80 % à compter de 2016
1.1.2 Produire des informations et des connaissances pertinentes	Pourcentage des enjeux prioritaires pour lesquels un avis ou un rapport scientifique a été produit	100 % annuellement
	Pourcentage de réalisation des plans de transfert de connaissances	80 % annuellement
1.1.3 Accompagner les acteurs dans leurs processus de décision et de changement	Taux de satisfaction des acteurs accompagnés	90 % annuellement

ENJEU 2

Une expertise pleinement exploitée

L'Institut a pu constituer progressivement, grâce à un financement récurrent et à son entente générale avec le ministère de la Santé et des Services sociaux, d'une part, et grâce à des financements sur la base de projets spéciaux, d'autre part, des masses critiques d'expertises internes dans chacun des domaines d'intervention définis au Programme national de santé publique.

Les dirigeants de l'Institut ont aussi encouragé les collaborations internes, maillé les expertises thématiques, analytiques et méthodologiques pertinentes, et réuni les compétences multidisciplinaires requises afin de bien maîtriser les différentes composantes de notre programme de travail. L'expertise externe est également invitée à contribuer à la production de l'Institut. C'est ainsi qu'il fait fréquemment appel à des experts ou comités experts externes qui, avec l'appui de nos équipes scientifiques, partagent leurs savoirs et viennent enrichir le vivier d'expertises mobilisées dans la réalisation de nos mandats. Il est cependant possible de le faire mieux et davantage.

Dans le contexte du précédent plan stratégique, celui de 2009-2014, certaines pratiques novatrices en matière de développement de compétences et de transmission de connaissances ont été implantées. Ces accomplissements ont encouragé un recours plus fréquent à des méthodologies de pointe, comme les référentiels de compétences et les plans de transfert de connaissances. Le défi de moderniser les infrastructures et les services d'information et de formation en ligne a aussi été relevé.

Les sondages et entrevues réalisés à l'occasion de notre réflexion stratégique sont venus confirmer la perception favorable de nos clients quant à la qualité de la production et à l'image de marque de l'Institut. Mais du même souffle, ceux-ci indiquent être parfois incapables d'avoir accès à l'information et aux connaissances diffusées ou de les mettre en application. Nous sommes également conscients du fait que l'Institut n'atteint pas toujours efficacement l'ensemble des publics susceptibles de bénéficier de sa production.

ORIENTATION 2

Déployer une offre de produits et de services à valeur ajoutée

Cette orientation traduit l'engagement de l'Institut à rehausser la valeur ajoutée de sa gamme de produits (information spécialisée, information adaptée, guides et outils) et de services (expertise-conseil, formation, analyses spécialisées) à titre d'outils concrets d'aide à la décision et d'amélioration des pratiques.

Le premier axe d'intervention consiste à faire appel de façon plus systématique au riche bassin d'expertise externe accessible dans notre environnement. Un resserrement de nos partenariats avec les milieux universitaires sera à l'ordre du jour, ainsi que le maintien des liens étroits avec les partenaires décideurs, notamment par l'intermédiaire de la Table de coordination nationale en santé publique et ses différentes tables de concertation thématiques. Le recours à une expertise collective, chaque fois que cela sera nécessaire, permettra de mieux prendre en compte la diversité des points de vue pertinents : disciplines scientifiques, savoirs d'intervention, savoirs de gestion, perspective citoyenne, etc.

Le second axe s'intéressera à l'impact généré par la production de l'organisation. Nous entendons améliorer l'adéquation de nos produits et services aux besoins et attentes des divers utilisateurs visés et redoubler d'efforts afin d'accroître la portée de l'expertise auprès de publics moins bien atteints par le passé, notamment les publics intersectoriels que concerne l'action sur les déterminants de la santé. Nous chercherons en particulier à valoriser les informations et les connaissances produites de manière à accroître leur accessibilité, leur utilité et leur influence auprès d'un public plus large. Nous veillerons enfin à apprécier de manière plus systématique l'impact de la production auprès des partenaires et clients.

AXE 2.1

Une mise en réseau des expertises

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
2.1.1 Mobiliser les partenaires externes comme mode privilégié de coconstruction de l'expertise	Ententes de collaboration avec les milieux de production des connaissances	Nouvelles ententes et renouvellements d'ici 2017
	Pourcentage des avis scientifiques et des rapports de recherche réalisés en collaboration avec des experts externes	80 % à compter de 2015

AXE 2.2

Des produits et des services qui ont de l'impact

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
2.2.1 Adapter les produits et les services à la diversité des utilisateurs visés	Taux d'atteinte des utilisateurs visés	80 % à compter de 2016
2.2.2 Apprécier l'impact des produits et des services offerts	Taux de satisfaction des partenaires et des clients	90 % à compter de 2016
	Taux d'utilisation par les partenaires et les clients visés	80 % en 2016, 90 % en 2018

ENJEU 3

Une gestion optimale des choix, des risques et des ressources

En quinze ans d'existence, l'Institut s'est acquis le statut d'une organisation publique d'importance, dont la notoriété dépasse les frontières du Québec. L'organisation est riche de nombreux partenariats et capable d'un entrepreneuriat scientifique et social, ce qui en fait une institution de premier plan au service de la collectivité québécoise.

Les accomplissements en matière de pratiques scientifiques et d'aide à la décision se sont accompagnés de progrès sur le plan managérial. Considérant les conséquences du resserrement des finances publiques, plusieurs efforts ont été consentis au développement des compétences individuelles et collectives, aux mesures de rétention du personnel et de lutte contre la précarité de l'emploi de même qu'au développement d'outils de gestion. Les premières étapes d'une démarche visant l'amélioration de la santé et du mieux-être des membres du personnel ont été franchies, confirmant l'engagement d'évoluer vers une « entreprise en santé ».

Des lacunes persistent cependant en ce qui concerne la spécification des processus, le suivi de l'exécution et la mesure des résultats. Si l'on doit se réjouir de notre maîtrise croissante de l'approche de gestion par projets, il nous faut encore acquérir une réelle culture de la gestion du risque. Les efforts de gestion de la qualité dans certains secteurs portent fruit, notamment dans les laboratoires et pour certaines activités de formation, mais la systématisation de processus qualité reste à faire à l'échelle de l'organisation.

La proximité de nombreux décideurs et les opportunités changeantes au gré de l'actualité génèrent un foisonnement de demandes et d'activités, ce qui soulève de multiples défis en fait de processus décisionnels à l'interne. La capacité de financement dicte souvent les choix, posant l'enjeu de l'alignement des ressources sur les priorités, en plus, bien sûr, de défis au regard de l'allocation des ressources.

Au final, on retient l'impératif d'une gestion plus cohérente et mieux intégrée des risques et de la performance, qui saura documenter et mettre en lien l'ensemble des activités sur les plans scientifique, administratif et corporatif.

ORIENTATION 3

Assurer l'amélioration continue de notre performance organisationnelle

Devant des demandes diversifiées, en évolution constante, nous comptons d'abord consolider notre capacité à établir et à réviser les priorités, à orienter nos travaux en soutien à l'innovation et à apporter en continu les ajusternents nécessaires à sa programmation scientifique. Nous devons également mieux spécifier nos processus de travail scientifiques et maintenir en temps réel les ponts avec les systèmes administratifs, dans le respect des politiques et procédures établies sur le plan corporatif. Nous serons alors en mesure de produire, avec plus d'efficience, des travaux pertinents et de qualité qui ajoutent de la valeur pour les clients, et ainsi de livrer des résultats en adéquation avec les besoins.

Nous entendons poursuivre une démarche organisationnelle appuyée sur des processus et des standards de mieux en mieux définis, dans le souci d'améliorer la qualité de nos pratiques, à l'instar de celles déjà établies dans nos laboratoires.

L'ensemble de nos pratiques scientifiques, administratives et corporatives seront soutenues par l'adoption d'un cadre d'appréciation globale et intégrée des risques, des résultats et de la performance. Élaboré en misant sur les meilleures pratiques de l'administration publique québécoise, ainsi que sur des partenariats établis avec des organisations de santé publique ailleurs au Canada et à l'international, ce cadre sera mis en place progressivement à partir des actifs actuels de l'Institut, dans un souci d'économie des moyens et d'optimisation des pratiques.

À travers cette quête vers l'excellence, nous travaillerons à maintenir des valeurs partagées et un milieu de travail favorable à la santé du personnel dans la foulée de notre démarche en santé et en mieux-être, de manière à obtenir la certification « Entreprise en santé ».

AXE 3.1

Une organisation du travail optimisée

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
3.1.1 Adapter en continu la programmation scientifique à l'évolution des besoins	Planification triennale des ententes avec le ministère de la Santé et des Services sociaux	Mise à jour annuelle
	Portfolio de projets d'innovation	Mise à jour d'ici 2016
3.1.2 Déployer une approche qualité de portée institutionnelle	Processus normalisés de gestion des données sociosanitaires et des avis scientifiques	Déploiement d'ici 2017
	Taux de conformité aux normes institutionnelles des avis scientifiques et des formations	100 % d'ici 2019
3.1.3 Réaliser un suivi global et intégré des risques et de la performance	Pourcentage de réalisation d'un plan d'amélioration de la performance	100 % des mesures annuelles réalisées

AXE 3.2

La qualité de vie au travail

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE
3.2.1 Améliorer la santé et le mieux-être au travail du personnel	Certification « Entreprise en santé »	Obtention en 2015
	Certification « Entreprise en santé – Élite »	Obtention en 2017

II Tableau synoptique

MISSION

L'Institut soutient le ministre de la Santé et des Services sociaux du Québec, les autorités régionales de santé publique ainsi que les établissements du réseau de la santé et des services sociaux dans l'exercice de leurs responsabilités, en rendant disponibles son expertise et ses services spécialisés de laboratoire et de dépistage.

VISION

L'Institut vise à être le centre d'expertise et de référence en matière de santé publique au Québec. Son objectif est de faire progresser les connaissances et de proposer des stratégies et des actions intersectorielles susceptibles d'améliorer l'état de santé et de bien-être de la population.

ENJEU 1

Une prise en charge optimale des enjeux prioritaires de santé publique au sein de la société québécoise

ORIENTATION 1

Exercer un leadership d'influence en appui à une prise de décision éclairée par les connaissances

AXE 1.1

Une action stratégique proactive en faveur de la prévention

OBJECTIF 1.1.1 **Partager une veille stratégique des enjeux de santé publique**

INDICATEURS **Bulletin de veille stratégique sur les enjeux prioritaires**

- Diffusion trimestrielle à compter de 2015

Taux de pénétration du bulletin de veille stratégique

- 80 % à compter de 2016

OBJECTIF 1.1.2 **Produire des informations et des connaissances pertinentes**

INDICATEURS **Pourcentage des enjeux prioritaires pour lesquels un avis ou un rapport scientifique a été produit**

- 100 % annuellement

Pourcentage de réalisation des plans de transfert de connaissances

- 80 % annuellement

OBJECTIF 1.1.3 **Accompagner les acteurs dans leurs processus de décision et de changement**

INDICATEUR **Taux de satisfaction des acteurs accompagnés**

- 90 % annuellement

ENJEU 2

Une expertise pleinement exploitée

ORIENTATION 2

Déployer une offre de produits et de services à valeur ajoutée

AXE 2.1

Une mise en réseau des expertises

OBJECTIF 2.1.1 **Mobiliser les partenaires externes comme mode privilégié de coconstruction de l'expertise**

INDICATEURS **Ententes de collaboration avec les milieux de production des connaissances**
- Nouvelles ententes et renouvellements d'ici 2017

Pourcentage des avis scientifiques et des rapports de recherche réalisés en collaboration avec des experts externes
- 80 % à compter de 2015

AXE 2.2

Des produits et des services qui ont de l'impact

OBJECTIF 2.2.1 **Adapter les produits et les services à la diversité des utilisateurs visés**

INDICATEUR **Taux d'atteinte des utilisateurs visés**
- 80 % à compter de 2016

OBJECTIF 2.2.2 **Apprécier l'impact des produits et des services offerts**

INDICATEURS **Taux de satisfaction des partenaires et des clients**
- 90 % à compter de 2016

Taux d'utilisation par les partenaires et les clients visés
- 80 % en 2016, 90 % en 2018

ENJEU 3

Une gestion optimale des choix, des risques et des ressources

ORIENTATION 3

Assurer l'amélioration continue de notre performance organisationnelle

AXE 3.1

Une organisation du travail optimisée

OBJECTIF 3.1.1 **Adapter en continu la programmation scientifique à l'évolution des besoins**

INDICATEURS **Planification triennale des ententes avec le ministère de la Santé et des Services sociaux**
- Mise à jour annuelle

Portfolio de projets d'innovation
- Mise à jour d'ici 2016

OBJECTIF 3.1.2 **Déployer une approche qualité de portée institutionnelle**

INDICATEURS **Processus normalisés de gestion des données sociosanitaires et des avis scientifiques**
- Déploiement d'ici 2017

Taux de conformité aux normes institutionnelles des avis scientifiques et des formations
- 100 % d'ici 2019

OBJECTIF 3.1.3 **Réaliser un suivi global et intégré des risques et de la performance**

INDICATEUR **Pourcentage de réalisation d'un plan d'amélioration de la performance**
- 100 % des mesures annuelles réalisées

AXE 3.2

La qualité de vie au travail

OBJECTIF 3.2.1 **Améliorer la santé et le mieux-être au travail du personnel**

INDICATEURS **Certification « Entreprise en santé »**
- Obtention en 2015

Certification « Entreprise en santé – Élite »
- Obtention en 2017

INSPQ
INSTITUT NATIONAL
DE SANTÉ PUBLIQUE
DU QUÉBEC

Centre d'expertise
et de référence

Centre d'expertise
et de référence

www.inspq.qc.ca

Institut national
de santé publique
Québec